

# Le Label de Responsabilité Sociale

Plus qu'un engagement,  
un moteur de performance

*Le Label de Responsabilité Sociale est l'illustration d'une vision commune : les valeurs sociales de l'entreprise comme principe de croissance. Les différents acteurs de la profession se sont réunis pour créer un cercle vertueux capable de soutenir le développement du secteur et de valoriser son image.*



Le Label de Responsabilité Sociale marque une grande avancée pour le secteur de la relation client et devient aujourd'hui un actif immatériel majeur pour les centres de contacts. En proposant une alternative à une logique d'optimisation systématique des coûts, le label tend à revaloriser les principales ressources du métier : les hommes et leurs compétences.

Ainsi, après quelques années d'existence, l'Association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale (ALRS) est parvenue à enclencher une mécanique de mutation. De plus en plus, les entreprises du secteur intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques au cœur de leur stratégie de développement. Le LRS rassemble aujourd'hui l'ensemble des acteurs de la profession (outsourcers, centres de contacts intégrés, donneurs d'ordre, syndicats et instances représentatives du secteur) et a encore conquis bon nombre d'entreprises depuis le début de l'année.

**Lumière sur le phénomène LRS et son incontournable expansion...**

**CANAL+**

## Thierry Chamouton

Président du Label de Responsabilité Sociale  
Directeur de la Relation Client CANAL+

**Thierry Chamouton, en tant Président du Label de Responsabilité Sociale, pouvez-vous rappeler dans les grandes lignes les enjeux du label ?**

T.C. : « Le Label de Responsabilité Sociale est l'aboutissement d'une démarche ambitieuse et novatrice, impulsée par Jean-Louis Borloo en décembre 2004 et prise en charge par la profession et ses deux organisations professionnelles : l'AFRC et le SP2C. Elle est ambitieuse, car elle vise une prise de conscience de l'ensemble des acteurs de la Relation Client : c'est une responsabilité collective que de faire progresser le métier, de valoriser le marché, et de pérenniser les emplois. Elle est aussi novatrice, car nous sommes la seule filière métier à décerner un label de responsabilité sociale à des entreprises qui délivrent des prestations de qualité dans un environnement social maîtrisé. »

**Cinq ans après le lancement du LRS, pouvez-vous dresser un bilan de son développement au sein du secteur ?**

T.C. : « Aujourd'hui, l'ALRS est le lieu de rencontre et d'échange de tous les acteurs de la chaîne de création de valeur client : les partenaires sociaux, les associations de consommateurs, les donneurs d'ordre, les outsourcing et l'État. A ce jour, 25 entreprises sont labellisées. Cela signifie qu'environ 45 000 ETP sont reconnus, valorisés et protégés par le Label de Responsabilité Sociale. C'est un grand succès pour tous les bénévoles qui se sont mobilisés autour de convictions communes en faveur de la promotion et du développement du secteur. Aujourd'hui, la relation client est un marché qui crée de l'emploi et qui allie un savoir-faire économique à de véritables valeurs sociales. La signature, le 28 juillet dernier, de l'accord cadre national pour le développement de l'emploi et des compétences dans la filière des Centres de Relation Client est représentative de cette mutation. L'implication et le soutien de l'État, au travers de Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi, marque une nouvelle étape dans notre parcours et nous encourage à poursuivre nos actions de promotion. »

**Depuis le début de l'année, l'ALRS poursuit une tournée dans les principales régions de France. Pourquoi avez-vous entrepris cette démarche ?**

T.C. : « L'objectif de la tournée nationale est de sensibiliser les entreprises, les collectivités territoriales et les organismes d'emploi au label de responsabilité sociale. Nous nous sommes rendus à Marseille, Rouen, et les prochaines étapes seront Paris et Lille. En allant à leur rencontre, nous véhiculons un code de bonne conduite pour déclencher une prise de conscience individuelle et collective sur les enjeux du label pour le secteur de la relation client. »



**« C'EST UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE QUE DE FAIRE PROGRESSER LE MÉTIER, DE VALORISER LE MARCHÉ, ET DE PÉRENNISER LES EMPLOIS. »**

« [...] la relation client est un marché qui crée de l'emploi et qui allie un savoir-faire économique à de véritables valeurs sociales. »

« Le label favorisera l'épanouissement des compétences et la professionnalisation accrue des emplois. »

**A ce jour, quels sont les objectifs de l'ALRS et quels messages souhaitez-vous véhiculer ?**

T.C. : « Il est indispensable que les entreprises axent leur stratégie sur la valorisation du capital client. En cette période de crise, les marchés de prospection sont mis en rebus et c'est sur les marchés de fidélisation que repose désormais la performance de l'entreprise. Or la satisfaction des clients passe par la fidélisation des collaborateurs. Pour servir au mieux ce capital, l'entreprise doit faire en sorte que ses collaborateurs se sentent épanouis, considérés et valorisés. Ils doivent poursuivre des perspectives de carrière.

Nous voulons également faire savoir que le label n'est pas uniquement réservé aux grandes entreprises, mais à toutes celles qui font des Hommes leurs principales ressources. La tournée nationale nous a permis de rencontrer des PME particulièrement novatrices en termes de responsabilité sociale. L'une d'entre elles donne l'opportunité à ses salariés de déterminer par eux-mêmes leurs horaires de travail et de définir leur planning. Nous trouvons qu'il s'agit là d'un véritable exemple d'innovation sociale.

L'ALRS a pour objectif enfin d'encourager l'entrée des donneurs d'ordre dans le label. Canal + et EDF sont tout deux labellisés donneurs d'ordre et deux grands groupes des secteurs de l'énergie et de la téléphonie mobile se sont lancés dans cette démarche. Les enjeux du label pour les donneurs d'ordre sont considérables : diminution des délocalisations, équilibre des prix du marché... En face, les prestataires doivent pouvoir dégager des marges suffisantes pour assurer leur développement et créer des conditions vertueuses de travail pour leurs collaborateurs. »

**Pourquoi les acteurs du secteur ont-ils intérêt à s'engager dans cette démarche ?**

T.C. : « Du point de vue du donneur d'ordre, ce label social est une charte d'éthique professionnelle au bénéfice des clients, pour la qualité du traitement des appels, mais aussi au bénéfice des prestataires qui jouiront d'une rémunération attractive. C'est donc un intérêt gagnant - gagnant.

Du côté des prestataires, le label social est un atout majeur dans les réponses aux appels d'offres. Il assure aux donneurs d'ordre un turn over maîtrisé, des salariés épanouis, formés, et animés par des perspectives de carrière. En résumé, le LRS est le meilleur garant de la fidélisation des collaborateurs et de la qualité du traitement des appels. Il participe à la création de valeur ajoutée, à la fois pour le client et pour le salarié. »

**Cette dynamique peut-elle se transposer à l'offshore ?**

T.C. : « Jusqu'en 2008, une règle spécifiait que seules les entreprises créant 60% de leurs emplois en France étaient éligibles. Celle-ci excluait de facto des entreprises principalement positionnées à l'offshore, et qui étaient pourtant très performantes. Nous avons finalement obtenu la modification de cette règle auprès du comité de labellisation. Aujourd'hui, cette transposition est possible dès lors que la notion de RSE est bien intégrée dans les pratiques de l'entreprise, avec des conditions sociales mieux-disantes par rapport aux droits du pays dans lequel le métier est exercé. De cette manière, les entreprises participent elles-mêmes à l'évolution de l'environnement local. Si la responsabilité sociale est une vraie réalité, alors ces entreprises sont éligibles au label. L'attribution du label ne dépend pas de la situation géographique, mais des conditions de responsabilité sociale exercées dans l'entreprise. »

**Avez-vous des relais à l'offshore pour diffuser les valeurs du label ?**

T.C. : « Nous sommes en contact avec des responsables du secteur de la relation client au Maghreb en vue d'étudier la création d'un label équivalent et en meilleure adéquation avec les codes de travail locaux. Une autre perspective à l'horizon 2010 serait d'exporter le label social français dans le respect des spécificités environnementales du pays. »

**Quelles seront les conséquences du développement du label de responsabilité sociale dans le secteur ?**

T.C. : « Le label favorisera l'épanouissement des compétences et la professionnalisation accrue des emplois. Le métier sera reconnu, il ne sera plus subi mais choisi. D'un métier caché, nous passerons à un métier exposé. Le secteur gagnera encore en maturité, porté par des règles de promotion sociale et de fidélisation des collaborateurs, notamment via la généralisation des parcours de carrière. La démarche GPEC illustre bien cette tendance. Rappelons enfin que la relation client est un des rares secteurs d'activité qui crée encore de l'emploi. Entre début janvier et fin avril, 4230 emplois ont été créés, notamment pour les personnes issues de la diversité et de la pluralité. Signataire de l'accord cadre national du 28 juillet, l'ALRS s'engage ardemment à pérenniser l'emploi et à offrir de véritables perspectives de carrière. »



**LE LRS EN 2009**

**18** membres au Comité de labellisation

**40** mois d'existence

+ **11** vagues de labellisation

**2 000** heures d'audit

**25** récipiendaires

+ **45 000** ETP concernés



**FOCUS SUR LE COMITE DE LABELLISATION**

**Thierry Chamouton**

Président,  
Directeur de la relation client de Canal+

**Kim Neyret**

Secrétaire-Trésorière,  
Canal +

**Sébastien Faure**

Chargé de mission,  
Canal+

**Eric Dadian**

Vice Président,  
Président de l'AFRC

**Laurent Uberti**

Vice Président,  
Président du SP2C

**Michel Guido**

Directeur général de la Mission nationale de la Relation Client

Les Membres désignés de l'AFRC et du SP2C

Les Membres élus représentant les collègues « Outsourcers », « Centres de contacts intégrés », « Donneurs d'ordre »

Les Représentants des 5 organisations syndicales représentatives au plan national et les associations de consommateurs AFUTT et ASSECO CFDT

Un Expert désigné par les pouvoirs publics ou le Ministère de l'emploi

# Du point de vue du donneur d'ordre



ÉRIC LESTANGUET



LAURENT HUGUES

GDF SUEZ



## Eric Lestanguet

Directeur Clients Particuliers  
GDF SUEZ

## Laurent Hugues

Responsable des Projets de labellisation RSE  
GDF SUEZ

**Messieurs, pouvez-vous nous présenter votre parcours ainsi que votre rôle au sein de la Business Unit Clients H@bitat et Professionnels de GDF SUEZ ?**

**E.L.** : « Je travaille dans le secteur de l'Énergie depuis une vingtaine d'années. Durant ma carrière, j'ai occupé différents postes, notamment dans la production, la distribution, le service clientèle et le commercial, et ce dans divers endroits (Afrique, Mauritanie, Guadeloupe, Guyane, et plusieurs régions de France). Depuis le 1er juin 2009, je suis Directeur Clients Particuliers au sein de GDF SUEZ et gère en conséquence le portefeuille clients particuliers de la marque, ce qui représente en moyenne 10 millions de clients. »

**L.H.** : « De mon côté, je suis entré chez GDF SUEZ en 1989. Mon début de carrière a plutôt été axé Opérationnel/Technique, puisque j'ai commencé au sein de la direction du Transport. Ensuite, j'ai intégré la direction mixte EDF-GDF Services, en Normandie, puis en Midi Pyrénées. Les mutations internes liées à l'ouverture du marché le 1er juillet 2007 m'ont poussé à relever un nouveau défi, et c'est ainsi que j'ai été nommé Directeur Régional des plateaux clientèle de trois régions administratives du Grand Ouest. Finalement, Pierre Chatain, Directeur de la BU Clients H@bitat et Professionnels de GDF SUEZ, m'a confié au printemps la responsabilité des projets de labellisation Responsabilité Sociale et Environnementale de la BU. »

**Pouvez-vous nous présenter en quelques mots la BU Clients H@bitat et Professionnels de GDF SUEZ ?**

**E.L. - L.H.** : « Cette BU gère les deux marchés, Particuliers et Professionnels. Elle comprend une direction opérationnelle en charge du portefeuille clients particuliers, une direction opérationnelle en charge du portefeuille clients

*« Le LRS donneur d'ordres est [...] un levier incontournable de fidélisation et d'attractivité, que les entreprises doivent prendre en compte pour développer leur performance globale. »*

professionnels, une direction marketing et vente, ainsi que des services transverses pour la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion, les systèmes d'information, et le pilotage global de la BU. Notre service client s'appuie sur le savoir-faire de 3 000 conseillers clientèle. »

**Quels sont vos principaux objectifs ?**

**E.L.** : « Ils sont de deux ordres : d'une part, satisfaire et fidéliser les clients de notre portefeuille, un objectif majeur depuis l'ouverture du marché, avant laquelle GDF SUEZ détenait le monopole sur les offres gaz, et d'autre part, accroître la valeur de notre portefeuille, en proposant de nouveaux services complémentaires pour répondre à tous les besoins de nos clients. »

**En mai 2008, GDF SUEZ a obtenu le Label RSE pour les plateaux téléphoniques internes de la BU Clients H@bitat et Professionnels. Pourquoi était-il important pour le Groupe d'obtenir ce Label ?**

**E.L.** : « Nous sommes intimement convaincus qu'il ne peut y avoir de performance commerciale sans un vivier de collaborateurs motivés. L'un ne va pas sans l'autre. C'est pourquoi il faut maintenir un bon équilibre entre l'exigence des résultats commerciaux et l'ambition sociale et managériale, qui doit être à la hauteur de l'excellence opérationnelle visée. Cette volonté a d'ailleurs été confirmée le 14 mars 2008 avec la signature d'un accord cadre pour l'amélioration des conditions de travail, et saluée l'an dernier par l'attribution de la Palme d'Or de la Meilleure entreprise citoyenne à la Branche Énergie France, trophée décerné par l'Association Française de la Relation Client (AFRC), et qui récompense l'entreprise ayant mis en place les meilleures pratiques sociales, s'engageant dans la valorisation de son capital humain. »

« [...] nous optimisons la qualité de l'environnement de travail et la fiabilité des outils, mais aussi l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle »

« Notre objectif est de maintenir durablement la motivation de notre personnel en inscrivant la performance sociale et managériale dans une boucle d'amélioration continue. »

« [...] nous valorisons notre politique « socialement responsable » auprès de nos partenaires externes, y compris dans notre politique d'achat. »

**L.H.** : « Il faut souligner que, dans une volonté de performance économique propre à un grand groupe industriel comme le nôtre, le concept de responsabilité sociale est un élément contributif de cette performance. Le label RSE sur les plateaux téléphoniques internes marquait une première étape. Le second palier, l'obtention du Label de Responsabilité Sociale donneur d'ordre, nous paraît naturel dans un contexte où l'appel à la sous-traitance est important. Il est primordial d'intégrer la valeur sociale dans la chaîne de valeurs de la relation client. Comme le rappelait encore récemment notre Président, Gérard Mestrallet, lors d'une assemblée générale : « un Groupe industriel comme le nôtre doit être LA référence en termes de responsabilité sociale et environnementale ». La labellisation RSE est donc une démarche volontariste dans laquelle le groupe GDF SUEZ s'engage pleinement. »

**Quels genres d'actions avez-vous déployées en interne pour améliorer les conditions de travail de vos collaborateurs ?**

**E.L. - L.H.** : « L'accord relatif à l'amélioration des conditions de travail vise in fine une performance globale de nos services. Nous avons donc fait appel à des ergonomes pour aménager au mieux nos plateaux téléphoniques. A titre d'exemples, chaque poste est équipé d'un double écran, paramétrable par le conseiller en fonction de ses besoins, l'éclairage est étudié pour le confort des salariés et les plateaux sont insonorisés... Globalement, nous optimisons la qualité de l'environnement de travail et la fiabilité des outils, mais aussi l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (mise en place de conciergeries sur les sites, aide à l'obtention de places dans les crèches,...). Par ailleurs, nous mettons en œuvre de nombreux dispositifs pour offrir de nouvelles perspectives d'évolution aux conseillers clientèle. Notre objectif est de maintenir durablement la motivation de notre personnel en inscrivant la performance sociale et managériale dans une boucle d'amélioration continue. »

**Et qu'avez-vous mis en œuvre pour développer les compétences de vos salariés ?**

**E.L.** : « Auparavant, les conseillers vendaient essentiellement des contrats gaz et géraient les comptes clients. Après l'ouverture du marché, GDF SUEZ a élargi sa gamme de services, avec notamment la vente de contrats électricité, de contrats d'assurance, des diagnostics thermiques, un suivi des économies, l'installation et le dépannage de matériel... Pour accompagner cette mutation, la BU Clients H@bitats et Professionnels a mis en œuvre plus de 200 000 heures de formations, principalement axées sur l'appropriation d'un nouveau système d'information et l'apprentissage de nouvelles techniques de vente. La BU s'appuie pour cela sur son propre service de formation, qui peut parfois faire appel à des prestataires externes, en fonction de la spécificité des besoins. »

**Aujourd'hui, votre objectif est d'étendre cette labellisation à vos plateaux externes, au travers du Label RSE – donneur d'ordres. Quelles sont les motivations de votre démarche et en quoi celle-ci est-elle importante pour GDF SUEZ ?**

**E.L. - L.H.** : « La responsabilité sociale et environnementale est vraiment une ligne directrice de la stratégie d'entreprise, qui s'articule autour de trois valeurs fondamentales : le sociétal, l'environnemental, et le social.

D'une part, GDF SUEZ axe sa politique sur la responsabilité sociétale, dès lors que le Groupe s'engage pour le développement économique des territoires, et notamment l'aide aux populations les plus démunies. De nombreux programmes de prévention et de soutien ont été développés au travers de partenariats associatifs.

D'autre part, GDF SUEZ place la responsabilité environnementale au cœur de sa stratégie globale. Le Groupe est d'ailleurs adhérent du Comité 21, Comité français pour

l'environnement et le développement durable. Il s'engage à concevoir des offres respectueuses de l'environnement, comme peut l'illustrer l'offre Gaz de France DolceVita, ou des offres certifiées 100% vertes. Il est à souligner que la totalité de nos programmes proposent a minima 21% d'énergie verte.

Le troisième pivot de la politique RSE de GDF SUEZ est la responsabilité sociale, en prolongement de l'accord relatif aux conditions de travail. Pour ce faire, nous avons mis en œuvre des sessions de formation pour assurer la maîtrise de soi et le bien-être des salariés. Par exemple, le module de formation dédié à la gestion du stress, qui permet aux managers de comprendre le processus du stress, d'identifier les signaux faibles émis par les salariés et les situations potentiellement génératrices de stress. »

**Qu'est-ce que cet engagement RSE implique vis-à-vis de vos plateaux externalisés et plus globalement, vis-à-vis de vos prestataires ?**

**E.L.** : « La RSE doit se refléter dans tous nos partenariats. Il n'est pas concevable de porter ces valeurs sans les partager durablement avec nos prestataires. Le label obtenu pour nos plateaux internes nous permet d'impulser cette dynamique. En nous engageant dans la démarche de labellisation RSE donneur d'ordre, nous valorisons notre politique « socialement responsable » auprès de nos partenaires externes, y compris dans notre politique d'achat. C'est pourquoi nous souhaitons n'avoir recours qu'aux centres de relation client éligibles au LRS ou dépositaires d'un label comparable.

**L.H.** : « Notons qu'au mois de juin 2009, nous avons réuni tous nos partenaires pour discuter et échanger sur les engagements relatifs à la RSE. En renouvelant ce RDV au mois d'octobre, nous souhaitons marquer notre volonté d'instaurer une étroite collaboration avec nos partenaires, toujours dans la perspective de partager des valeurs communes autour des notions de responsabilité sociale. Le label RSE

« *Le LRS Donneur d'ordres, [...], a pour objectif d'asseoir une relation durable et de confiance entre le donneur d'ordre et ses partenaires. »*

sur nos plateaux internes est représentatif d'un projet RH global, qui s'inscrit dans la durée. Le LRS Donneur d'ordres, dans le même esprit, a pour objectif d'asseoir une relation durable et de confiance entre le donneur d'ordre et ses partenaires. C'est d'autant plus significatif et essentiel lorsque la collaboration s'effectue sur de gros volumes et sur le long terme. »

**Pensez-vous que le LRS est un actif immatériel incontournable dans le secteur de la relation client à distance ?**

**L.H.** : « Le label est en effet un actif immatériel prépondérant dans la valorisation de l'entreprise. Traditionnellement, pour parler d'actifs, nous comparons des notions financières visibles. Or de notre point de vue, le capital immatériel fait partie intégrante de cet actif avec notamment le capital client, le capital humain, le capital partenaire, le capital du savoir, l'organisation, la valeur d'une/ou des marques, le système d'information, etc. »

**D'après vous, quel est le principal enjeu du déploiement du LRS pour les donneurs d'ordres ?**

**E.L. - L.H.** : « Le secteur a trop longtemps souffert d'une image négative, qui, aujourd'hui, n'est plus représentative de nos métiers ni des dispositifs déployés pour les faire évoluer. La revalorisation des centres de relation client passe indéniablement par le volet social et managérial, indissociable de la performance économique et technique de l'entreprise. Au-delà de l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, ce label permettra d'attirer de nouvelles compétences et de les fidéliser sur le long terme. Le LRS donneur d'ordres est donc un levier incontournable de fidélisation et d'attractivité, que les entreprises doivent prendre en compte pour développer leur performance globale. »



#### LA BUSINESS UNIT CLIENTS H@BITATS ET PROFESSIONNELS EN QUELQUES CHIFFRES

**6,5 Mds** € de CA

**3,5 M** de factures traitées par mois

**800 000** appels entrants par mois

**140 000** appels sortants par mois

**60 000** courriers par mois

**350 000** visiteurs internautes par mois

**2 500** partenaires commerciaux

**2 500** collaborateurs directs

# Du point de vue de l'expert



 Wolters Kluwer



## Isabelle Bussel

Directeur général du pôle Entreprise de Wolters Kluwer France

**Isabelle Bussel, pouvez-vous retracer votre parcours en quelques mots et nous présenter votre rôle au sein de Wolters Kluwer France ?**

I.B. : « Après une formation d'Ingénieur en Télécom, je me suis dirigée vers des fonctions commerciales BtoB pour de grands groupes internationaux spécialisés dans les nouvelles technologies, à Montréal, Londres, et Singapour. En 2003, je suis rentrée en France pour prendre en charge la direction commerciale et marketing des filiales françaises et marocaines du Groupe Sitel, et rapidement j'ai occupé le poste de directeur général. En 2008, ma carrière a pris un nouveau tournant. J'ai souhaité m'orienter vers le marché des offres convergentes qui associent le contenu et les nouvelles technologies. C'est ainsi que je suis devenue Directeur général du pôle Entreprises de Wolters Kluwer France, leader des solutions d'information professionnelle en France. Je gère les gammes de produits destinées aux professionnels des ressources humaines, des transports et du tourisme, couvrant l'ensemble des supports papier, online, et progiciels des marques de Wolters Kluwer France. »

**Vous avez occupé le poste de Vice-Présidente du Syndicat Professionnel des Centres de Contacts, et dans ce cadre, vous avez participé à la création du Label de Responsabilité Sociale, en tant que rapporteur auprès du ministère de l'Emploi de Jean-Louis Borloo. Quelles étaient vos motivations par rapport à ce projet ?**

« En améliorant la qualité du recrutement et de la formation, le label favorise la fidélisation des collaborateurs et de fait, la qualité de service. »

« Nous souhaitons tirer le secteur vers le haut et valoriser les politiques RH socialement responsables déjà mises en œuvre dans certaines entreprises en nous appuyant sur un outil de mesure extrêmement précis et factuel. »

I.B. : « 2004 a marqué un tournant décisif dans l'histoire de la relation client à distance en France. Conscients de l'urgence de défendre les intérêts des professionnels et d'améliorer l'image du secteur, nous avons pris la décision unanime entre acteurs du secteur d'avoir un syndicat professionnel réellement représentatif des outsourcing français. C'est ainsi qu'est né le SP2C, Syndicat Professionnel des Centres de Contacts. La même année, Jean Louis Borloo, alors Ministre de l'Emploi, nous a proposé de lui soumettre des projets concrets susceptibles de donner un nouvel élan au secteur et d'augmenter son attractivité. Nous avons alors soumis l'idée de créer le Label de Responsabilité Sociale. Nous souhaitons tirer le secteur vers le haut et valoriser les politiques RH socialement responsables déjà mises en œuvre dans certaines entreprises en nous appuyant sur un outil de mesure extrêmement précis et factuel. Son déploiement induit la création d'un cercle vertueux rassemblant les donneurs d'ordre, les centres internes et les outsourcing. »

**En quoi le Label de Responsabilité Sociale contribue-t-il selon vous à améliorer l'image et la qualité de service en entreprises ?**

I.B. : « Du point de vue des donneurs d'ordre, le label valorise les stratégies d'achat qui aident à transformer les relations prestataires en de véritables partenariats. Du point de vue des centres internes et des outsourcing, il professionnalise les techniques de recrutement, de formation, d'évolution des collaborateurs ou encore de dialogue social. Chez

les outsourcing, le sentiment d'appartenance des téléconseillers devient beaucoup plus fort. Ils ne s'identifient plus uniquement à la marque du donneur d'ordre, mais avant tout au centre de relation client prestataire qui les a recrutés, et qui les aide à bâtir un parcours professionnel. En améliorant la qualité du recrutement et de la formation, le label favorise la fidélisation des collaborateurs et de fait, la qualité de service. C'est un formidable outil de valorisation des métiers. Par ailleurs, sa validité étant limitée à deux ans, il inscrit automatiquement l'entreprise dans un processus d'amélioration continue.

En quelques années, la relation client est devenue un axe différenciant pour les entreprises dans la plupart des industries face aux attentes de leurs clients. Je pense que le label de responsabilité sociale, en participant à la valorisation du métier et à l'amélioration de la qualité de service, permet la progression des centres de relation client résolument engagés sur un chemin de progrès. »

**Le développement de la RSE implique-t-il des contraintes économiques pour les entreprises ?**

I.B. : « C'est un des grands débats que nous avons eu au moment du démarrage du Label de Responsabilité Sociale des centres de relation client ! Beaucoup d'outsourcing étaient alors persuadés que les coûts de mise à niveau par rapport aux exigences du label seraient prohibitifs pour leur rentabilité déjà difficile à l'époque. En fait, il s'est révélé que les



« [...] la mise en place d'une politique de RSE induit quasi-inévitablement certains coûts initiaux. Cependant, ils doivent être envisagés et mesurés comme un investissement avec un ROI. »

« Les nouvelles générations sont également plus sensibles à des critères de qualité de vie et d'apprentissage lors du choix de leur employeur. »

« C'est tout le secteur qui s'est engagé sur une voie de progrès et les clients utilisateurs en sont véritablement demandeurs. »

économies en turnover (en ayant des exigences plus fortes sur la qualité du recrutement par rapport aux profils recherchés et sur la formation continue qui améliore la fidélisation) combinées aux revenus supplémentaires en termes de bonus de qualité de service clients et d'attractivité dans les appels d'offres et vis-à-vis des candidats, en ont fait une équation gagnante. La meilleure preuve en est le nombre d'entreprises qui ont postulé et qui continuent d'avancer dans cette démarche de progrès.

Je pense que cet exemple dans le secteur de la relation client illustre le fait que la mise en place d'une politique de RSE induit quasi-inévitablement certains coûts initiaux. Cependant, ils doivent être envisagés et mesurés comme un investissement avec un ROI. »

#### **En quoi le dialogue social est-il primordial dans un secteur tel que le nôtre ?**

I.B. : « Quel que soit le secteur, toute entreprise doit en permanence gérer l'équilibre entre la satisfaction de ses clients, la satisfaction de ses actionnaires et la satisfaction de ses collaborateurs. Le dialogue social est véritablement primordial dans le secteur de la relation client car quand il est bloqué, l'entreprise n'a pas la capacité de réaction qui est vitale dans cette industrie où les choses bougent à une vitesse exponentielle. Chaque centre de contacts a en fait un client donneur d'ordre (qu'il soit interne ou client externe) mais des milliers de clients finaux, ceux à qui il répond à cha-

que appel. Ceci génère une nécessité d'agilité extrêmement forte car une décision d'un client donneur d'ordre peut avoir d'énormes impacts. »

#### **Que ce soit en termes de contenu ou de techniques d'apprentissage, comment la formation va-t-elle évoluer selon vous ?**

I.B. : « Tout d'abord, la formation devient un enjeu de plus en plus important pour les entreprises. A la fois pour répondre aux besoins d'évolution des compétences qui s'accroissent, et aussi pour valoriser et fidéliser les collaborateurs alors que d'autres moyens (notamment des récompenses financières) diminuent dans beaucoup d'entreprises. Les nouvelles générations sont également plus sensibles à des critères de qualité de vie et d'apprentissage lors du choix de leur employeur.

En termes de techniques d'apprentissage, je pense que les formations en mode présentiel vont conserver une place très importante. Chaque jour, nous sommes tous assaillis au bureau et à la maison de « millions » de mails et d'informations. Ceci renforce notre besoin de se retrouver en petit groupe, face à face avec un formateur, pour bien assimiler l'information et échanger de manière personnalisée. Pour les cadres et dirigeants, je pense que le coaching individuel va également se développer pour les aider à prendre du recul et gérer toutes les dimensions des situations qu'ils vivent. Ceci dit, l'e-learning est très adapté à certaines formations (notamment sur des sujets pointus, facilement assimilables et à dé-

ployer sur des équipes importantes comme dans le secteur de la relation client) et il est en développement. Comme nous l'avons vécu sur l'opérationnel de la relation client avec des projets combinant à la fois des solutions offshore et inshore, il ne serait pas étonnant de voir se développer des solutions de formation combinant e-learning et mode présentiel, selon les profils et selon la nature des opérations à mener.

En termes de contenus, je pense que les formations vont davantage s'orienter vers les opérationnels afin qu'ils acquièrent une maîtrise des techniques professionnelles transverses comme le management, la gestion des relations sociales, ou encore la gestion des relations inter-personnelles. Pour les cadres et dirigeants, je pense également que le coaching individuel va se renforcer. »

#### **Quel bilan dresseriez-vous du développement du label de responsabilité sociale dans le secteur ?**

I.B. : « Quatre ans après la création du label, le palmarès est plutôt encourageant. Nous ne pouvons que féliciter cette belle avancée des valeurs de responsabilité sociale. Le cercle vertueux est en marche, y compris parmi les grands donneurs d'ordre. C'est tout le secteur qui s'est engagé sur une voie de progrès et les clients utilisateurs en sont véritablement demandeurs. »